



## **Visitatierapport**

### **Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout**

**2011 - 2014**



*Utrecht, 17 december 2015*

#### **Colofon**

Raeflex  
Catharijnesingel 56  
3511 GE Utrecht  
E: [w.dewater@raeflex.nl](mailto:w.dewater@raeflex.nl)  
W: [www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

#### **Visitatiecommissie**

De heer D.H. Van Ginkel CMC (voorzitter)  
Mevrouw drs. A. de Klerk (algemeen commissielid, secretaris)



# Inhoud

<b>Inhoud</b>	<b>3</b>
<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties</b>	<b>7</b>
<b>A Recensie</b>	<b>7</b>
<b>B Scorekaart</b>	<b>11</b>
<b>C Samenvatting</b>	<b>13</b>
<b>D Reactie Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout</b>	<b>17</b>
<b>Deel 2 Bijlagen bij het rapport</b>	<b>21</b>
<b>Bijlage 1 Verantwoording beoordeling</b>	<b>21</b>
<b>Bijlage 2 Onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>31</b>
<b>Bijlage 3 Curricula vitae</b>	<b>35</b>
<b>Bijlage 4 Bronnenlijst</b>	<b>41</b>
<b>Bijlage 5 Lijst geïnterviewde personen</b>	<b>43</b>
<b>Bijlage 6 Meetschaal</b>	<b>45</b>
<b>Bijlage 7 Checklist Governancecode</b>	<b>47</b>





## Deel 1

# Beoordeling van de maatschappelijke prestaties







## Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties

### A Recensie

#### Terugblik op visitatie over periode 2007-2010

Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout (SHBO) heeft een duidelijk profiel. Dit was zo tijdens de vorige visitatie en is sindsdien niet veranderd. SHBO is nog steeds een kleine corporatie gericht op ouderenhuisvesting en sterk gelieerd aan de zorginstelling Volckaert. Op de onderdelen Presteren naar Opgaven en Presteren naar Belanghebbenden werd de corporatie destijds beoordeeld met een ruime voldoende. Presteren naar Vermogen en Governance kregen een lagere score (net voldoende). Dit had te maken met een lage of onvoldoende beoordeling voor financieel beheer en vermogensinzet. Bij Governance kregen de besturing (PDCA-cyclus) en het toetsingskader een onvoldoende. Naar aanleiding van de visitatie heeft de corporatie daarom een strategisch koersdocument opgesteld.

#### Resultaten visitatie over periode 2011-2014

##### Korte profilering SHBO

SHBO heeft 260 aanleunwoningen op twee verschillende locaties in Oosterhout. De aanleunwoningen zijn fysiek gekoppeld aan de twee woonzorgcomplexen van zorginstelling Volckaert. Dit zijn De Doelen en Buurstede. De aanleunwoningen bij De Doelen zijn deels in de jaren zeventig en deels in de jaren negentig gebouwd. De inkoop van diensten en faciliteiten vindt plaats via Volckaert of bij collega-corporatie Thuisvester. SHBO en Volckaert hebben een personele unie op bestuursniveau. Met de komst van de nieuwe Woningwet is het intern toezicht van SHBO van een andere samenstelling dan van zorginstelling Volckaert. Voor huurders en externe partijen is vrijwel niet zichtbaar dat SHBO een aparte instantie is. In de beeldvorming behoren de aanleunwoningen bij Volckaert.

##### SHBO verhuurt en beheert aanleunwoningen

SHBO heeft er samen met Volckaert bewust voor gekozen om ouderen met een hulpvraag te huisvesten. Volckaert huisvest de mensen met een zware zorgvraag in het woonzorgcomplex. SHBO huisvest de mensen in de aanleunwoningen met een beperktere hulp-/zorgvraag. Binnen de gemeente Oosterhout neemt SHBO een beperkt gedeelte van de opgave voor ouderenhuisvesting voor haar rekening. Haar activiteiten zijn vooral gericht op beheer.

##### Gemeente tevreden over communicatie, huurders kritisch

De gemeente is tevreden over de communicatie met SHBO. De huurdersvereniging is vrij kritisch. Voor huurders is er de afgelopen tijd veel veranderd. Er was sprake van landelijke ontwikkelingen en bezuinigingen. Hierdoor was Volckaert genoodzaakt de gemeenschappelijke ruimten bij Buurstede op te heffen. Dit had een groot effect op het dagelijks leven van huurders van de aanleunwoningen van SHBO. Zij konden tot voor kort altijd gebruikmaken van deze voorzieningen. Eveneens werd het verouderd bezit (de oude Doelen) opgeknapt.

### **Professionele raad van toezicht**

SHBO kent een bestuursstructuur met een raad van toezicht en een bestuurder in de vorm van een personele unie. De bestuurder is dezelfde persoon als de bestuurder voor de zorginstantie Volckaert. De raad van toezicht bestond tot voor kort eveneens uit dezelfde personen als de raad van Volckaert. De aandacht ging hierbij meestal uit naar Volckaert en in mindere mate naar SHBO. Dat is in deze context logisch. In de herziene Woningwet is het niet langer toegestaan om dezelfde personen in de raad te hebben. De veranderende regelgeving omtrent governance wordt goed bijgehouden door SHBO en de corporatie voert veranderingen door waar nodig. De raad is open en transparant. Zij heeft via een overgangsregeling geleidelijk aan toegewerkt naar twee afzonderlijke raden, waarbij één persoon de 'linking pin' blijft als lid bij beide raden. De corporatie heeft recent een nieuwe voorzitter met een duidelijk volkshuisvestelijk profiel aangetrokken. Er is hierdoor een professionele raad van toezicht.

### **Financiële positie voldoende, maar beperkt**

SHBO voldoet aan alle financiële normen en kent gemiddelde bedrijfslasten. Het vermogen en de kasstromen zijn beperkt. De omvang van de corporatie maakt dat investeringen al vrij snel een stevige wissel trekken op de vrij beschikbare financiële ruimte. Het is voldoende voor het doorexploiteren van de bestaande woningen, maar voor complexere ingrepen en/of herontwikkeling van woningen is deze financiële positie ontoereikend.

### **Sterke punten**

- + Betaalbare huren
- + Duidelijke focus op ouderenhuisvesting
- + Kleinschalig
- + Hart voor zorg
- + Prettige samenwerkingspartner

### **Beleidsagenda voor de toekomst**

SHBO zal de komende tijd belangrijke vraagstukken moeten beantwoorden. Wat te doen met het woontechnisch verouderde wooncomplex de oude Doelen? Hoe om te gaan met het effect voor huurders van de Buurstede met de noodzakelijke bezuiniging op voorzieningen voor ontmoeting, ontspanning en restaurant? De visitatiecommissie geeft hierbij de volgende verbeteringsuggesties. Deels zijn deze ook door belanghebbenden genoemd:

1. **Ontwikkel samen met Volckaert een visie voor de lange termijn** en benoem de stip op de horizon. Relevante vragen hierbij kunnen zijn: Welke doelgroepen willen we bedienen? Welk type en welke aantallen huisvesting past hierbij? Welk voorzieningenpakket past hierbij? Kunnen we dit zelfstandig aanbieden? Is samenwerking met andere partijen gewenst of noodzakelijk? Moeten we een deel van ons bezit afstoten/verkopen?
2. **Verken mogelijke scenario's** voor de oude Doelen, bijvoorbeeld: a) doorexploiteren, b) zelfstandig herontwikkelen en c) verkoop aan en herontwikkeling door een andere financieel draagkrachtigere partij. Ga hierover in gesprek met belangrijke samenwerkingspartners en andere relevante partijen.
3. Laat de keuzes onder 1. en 2. van invloed zijn op de korte en middellange termijn **beslissingen betreffende het beheer en het onderhoud** en de overige investeringen.



4. Vergroot de **deskundigheid op het gebied van volkshuisvesting en bouwtechnische aspecten** vooral ten behoeve van goed opdrachtgeverschap bij renovatie, onderhoud en het verhelpen van (woontechnische) klachten. Het volkshuisvestelijk profiel is nu duidelijk aanwezig in de RvT. In de organisatie ontbreekt deze expertise en wordt deze ook niet op andere wijze ondervangen. Stroomlijn hierbij eveneens de processen, zodat de klachtenafhandeling over minder schijven gaat en sneller verloopt.
5. **Verbeter de communicatie met de huurders(vereniging)** door de door hen genoemde knelpunten serieus te nemen en deze snel, deskundig en in overleg op te lossen. Dit geldt met name bij grote veranderingen in het woon- en/of voorzieningenaanbod. Maak duidelijk hoe de positie van de huurdervertegenwoordigers geborgd is in het intern toezicht van SHBO.



## B Scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal*)						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
	1	2	3	4	5	6			
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>									
<b>6,6</b>									
Prestaties in het licht van de opgaven	8,0	7,0	6,0	6,0			6,8	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven							6,0	25%	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>									
<b>5,9</b>									
Prestaties	7,0	6,2	5,0	6,7			6,2	50%	
Relatie en communicatie							5,3	25%	
Invloed op beleid							6,0	25%	
<b>Presteren naar Vermogen</b>									
<b>6,0</b>									
Financiële continuïteit							6,0	30%	
Doelmatigheid							6,0	30%	
Vermogensinzet							6,0	40%	
<b>Governance</b>									
<b>6,0</b>									
Besturing	Plan					6,0	5,7	33%	
	Check					5,0			
	Act					6,0			
Intern toezicht	Functioneren RvT					6,3	5,8	33%	
	Toetsingskader					6,0			
	Toepassing Governancecode					5,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					7,0	6,5	33%	
	Openbare verantwoording					6,0			
<b>1</b> Huisvesting van de primaire doelgroep						<b>4</b> (Des)investeringen in vastgoed			
<b>2</b> Huisvesting van bijzondere doelgroepen						<b>5</b> Kwaliteit van wijken en buurten			
<b>3</b> Kwaliteit van de woningen en woningbeheer						<b>6</b> Overige/andere prestaties			

\*) Alleen in hele getallen



## C Samenvatting

### Visitatie bij Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout

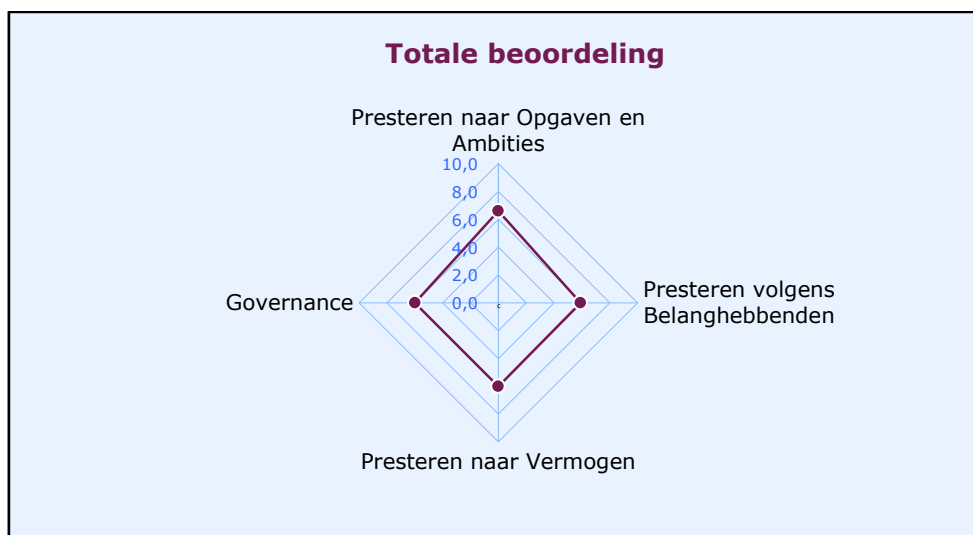
Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) voor kleine corporaties en vond plaats in de maand oktober tot en met december 2015.

### Korte schets Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout

Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout (SHBO) te Oosterhout is opgericht in 1989. SHBO bezit en beheert 260 woningen en werkt in de gemeente Oosterhout. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders en de huurdersvereniging, de zorginstantie Volckaert, de gemeente Oosterhout en de corporatie Thuisvester. SHBO heeft geen medewerkers in dienst. SHBO heeft een personele unie voor bestuur en intern toezicht met zorginstantie Volckaert. De bestuurder is in dienst van Volckaert en is voor 0,11 fte beschikbaar voor SHBO (bron: jaarverslag 2014). De leiding van de corporatie berust bij een eenhoofdig bestuur. Het interne toezicht bestaat uit drie leden, van wie twee leden op dit moment eveneens lid zijn van de raad van toezicht van Volckaert. In 2016 zal een lid zitting hebben in beide raden. Er is een lid op voordracht van de huurders.

Raeflex stelt vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

### Beoordelingen Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	6,6
Presteren volgens Belanghebbenden	5,9
Presteren naar Vermogen	6,0
Governance	6,0

De commissie komt tot de conclusie dat Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout op alle hoofdprestatievelden een voldoende scoort. Binnen Presteren naar Opgaven presteert SHBO bij huisvesting van de primaire en bijzondere doelgroepen meer dan voldoende. Bij Governance werkt SHBO op de meeste onderdelen volgens de norm, maar op enkele subthema's onder de norm. Per prestatieveld volgt een korte samenvatting en beargumentering van de beoordelingen.

### **Presteren naar Opgaven en Ambities**

6,6

Presteren naar Opgaven scoort gemiddeld een 6,6.

De oordelen voor maatschappelijke prestaties en de ambities van SHBO in relatie tot de opgaven variëren tussen voldoende en goed. SHBO heeft een koersdocument en in haar begroting zijn onderhoudsplannen opgenomen. Het maatschappelijk prestatieveld huisvesten van de primaire en bijzondere doelgroepen scoort het hoogst. De kwaliteit van het totale bezit is ruim voldoende. Circa de helft van het bezit heeft een laag energielabel (A, B of C). SHBO heeft ervoor gekozen om alleen energiezuinige maatregelen door te voeren als de huren laag kunnen blijven. SHBO investeert in de oude Doelen door het bouwtechnisch aanpassen van woningen bij mutatie. Dat Volckaert een deel van de woonzorgvoorzieningen moest sluiten en de doelgroep veranderde in bewoners met een zware zorgindicatie, heeft effect op het woongenot van de huurders van de aanleunwoningen van SHBO. Er zijn minder voorzieningen en het 'samen leven' van de uiteenlopende doelgroepen blijkt lastig. Volgens de commissie scoort SHBO binnen de lastige context waarin zij moet opereren voldoende.

### **Presteren volgens Belanghebbenden**

5,9

De belanghebbenden beoordelen SHBO met een 5,9 gemiddeld.

SHBO richt zich volgens belanghebbenden duidelijk op de doelgroep senioren met een hulp- of zorgvraag en een laag inkomen. SHBO heeft relatief lage huren. Ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer is de huurderscommissie aanmerkelijk kritischer dan de gemeente. De huurderscommissie is ontevreden over het onderhoud en de dienstverlening. De bereikbaarheid is de laatste tijd achteruitgegaan en SHBO mag klachten sneller en beter afhandelen. De huurderscommissie beoordeelt de investeringen in de oude Doelen met een onvoldoende. SHBO moet volgens de huurderscommissie beter controleren hoe de directe omgeving erbij staat. De gemeente beoordeelt de directe omgeving van de complexen daarentegen als ruim voldoende tot goed. De gemeente is tevreden over de communicatie met SHBO. De huurderscommissie vindt dat SHBO serieuzer kan ingaan op bepaalde punten. De huurderscommissie kan overigens op diverse onderwerpen in het kader van de Overlegwet wel advies uitbrengen.

De belanghebbenden geven SHBO de volgende verbeter suggesties mee:

- Denk goed na over de verre toekomst en benoem de stip op de horizon. Laat de keuzes van invloed zijn op de korte en middellange termijn besluiten voor beheer en onderhoud en overige investeringen;
- Vergroot de deskundigheid op technisch gebied;
- Verbeter de communicatie met de huurders(vereniging).



## Presteren naar Vermogen

6,0

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 6,0.

De financiële continuïteit is voldoende bij SHBO. Zij voldoet aan de externe en algemene toezichteisen voor vermogen en kasstromen. Beheer en onderhoud van het bezit kan SHBO hiermee goed financieel borgen. Het volume aan middelen om grote investeringen te doen is echter beperkt. Het is de vraag of herontwikkeling van woningen financieel mogelijk is. SHBO heeft een voldoende gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering en gaat efficiënt om met de beschikbare middelen. De financiële middelen die de corporatie heeft, zet ze in voldoende mate in voor beheer, onderhoud en renovatie.

## Governance

6,0

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 6,0.

De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt besturing met (net) voldoende, waarbij het onderdeel Check aandacht behoeft. SHBO heeft door de samenwerking met Volckaert voldoende professionaliteit in huis om de laatste ontwikkelingen en regelgeving omtrent intern toezicht bij te houden en te implementeren. SHBO heeft een professionele raad, die haar rollen scherp houdt. De raad heeft een open en reflectieve houding. In principe voert ze jaarlijks een zelfevaluatie. De raad hanteert een actueel toetsingskader. Er is een koersdocument voor de periode 2012-2030, een Investeringsplan (2014) en er zijn meerjarenbegrotingen. SHBO werkt in de geest van de Governancecode. Diverse documenten ontbreken op de website. De corporatie betreft in voldoende mate de belanghebbenden bij beleidsvorming. Met een centrale huurderscommissie voert SHBO regelmatig overleg conform de Overlegwet. Ook zijn er koffiegesprekken met bewoners, waarin alledaagse klachten en ongemakken ter tafel komen.



## D Reactie Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout

### Reactie Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout op het visitatierapport



#### Reactie op rapport Visitatie

Met plezier hebben we kennis genomen van het rapport. De complexiteit van de verwevenheid van de kleine corporatie SHBO met zorgorganisatie Volckaert komt goed tot zijn recht. Met de resultaten willen we ons voordeel doen om de strategie van SHBO te herijken in het licht van de veranderende maatschappelijke omstandigheden, het krachtenveld waarbinnen SHBO opereert en de consequenties van de zwaardere eisen vanuit de nieuwe woningwet. Het rapport geeft hierin een mooi resume van de huidige situatie en de kansen voor de toekomst.

Annet Boekelman-Wilhelm  
Bestuurder SHBO



## **Deel 2**

### **Bijlagen bij het rapport**

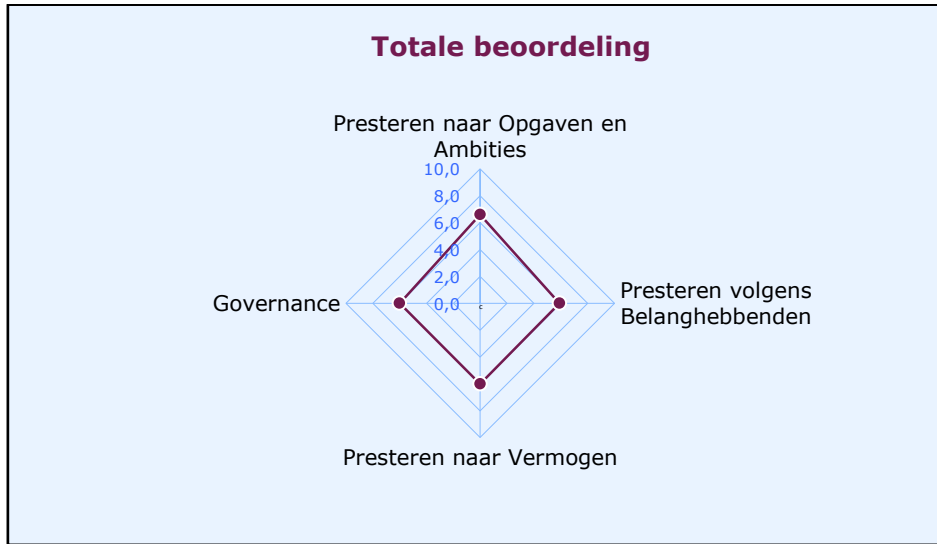






## Deel 2 Bijlagen bij het rapport

### Bijlage 1 Verantwoording beoordeling



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	6,6
Presteren volgens Belanghebbenden	5,9
Presteren naar Vermogen	6,0
Governance	6,0

#### Presteren naar Opgaven en Ambities (6,6)

Dit hoofdstuk gaat enerzijds over de prestaties van Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen. Anderzijds beoordeelt de commissie of Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

#### **Presteren naar Opgaven** (6,8)

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven op alle onderdelen met een voldoende tot goed. Gemiddeld is de score een 6,8.

#### **Huisvesting van de primaire doelgroep en bijzondere doelgroepen**

De twee prestatievelden Huisvesting primaire doelgroep en Huisvesting bijzondere doelgroepen zijn hier samengevoegd. De reden hiervoor is dat de Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout in haar missie heeft aangegeven zich uitsluitend te richten op het huisvesten van ouderen met een hulpvraag en een laag inkomen. De visitatiecommissie constateert dat ze met haar prestaties de opgaven overtreft. Dit is met name te danken aan de goede betaalbaarheid van de woningen van SHBO.

De hoogte van de huurprijzen van de woningen van SHBO is met 481 euro per maand ongeveer gelijk aan dat van referentiecorporaties en iets lager dan het landelijk gemiddelde (501 euro). Het betreft allemaal appartementen in dezelfde prijsklasse (betaalbaar). De huurprijsontwikkeling was in alle jaren van de visitatieperiode aanzienlijk beperkter dan bij de meeste andere corporaties. In 2011 was de huurverhoging 1,2 procent; in 2012 1,7 procent en; in 2013 2,8 procent. Bij referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde lag dit aanzienlijk hoger. In 2013 was de huurprijsontwikkeling zelfs 4,9 procent. Bij referentiecorporaties was dit 3,4 procent.

De commissie waardeert dit onderdeel daarom met een 8,0.

### **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De visitatiecommissie beoordeelt hier de kwaliteit van de woningen, de dienstverlening en de duurzaamheid. De commissie beoordeelt dit onderdeel met gemiddeld een 7,0.

Het bezit bestaat voor circa 25 procent uit jaren zeventig woningen (de oude Doelen) en circa 75 procent uit jaren negentig woningen (de nieuwe Doelen en Buurstede). SHBO heeft gedurende de visitatieperiode relatief weinig geld besteed aan onderhoud (of renovatie). De corporatie baseert haar onderhoudsplannen op conditiemeting van de woningen. De commissie beoordeelt de onderhouds- en bouwtechnische kwaliteit van het totale bezit gemiddeld op een ruime voldoende, waarbij opgemerkt dient te worden dat de kwaliteit van de nieuwe Doelen en Buurstede beter scoort op kwaliteit dan de gedateerde woningen in de oude Doelen.

De dienstverlening bij SHBO betreft uitsluitend de aanleunwoningen. De hulp- en zorgdiensten en overige diensten (zoals activiteiten en restaurant) vallen onder de dienstverlening van de zorginstantie Volckaert. Omdat deze diensten van invloed zijn op het woongenot van huurders van de aanleunwoningen van SHBO wordt dit beoordeeld onder het prestatieveld Kwaliteit wijken en buurten. De dienstverlening die hier beoordeeld wordt betreft vooral de (telefonische) bereikbaarheid en klachtenafhandeling. Binnen Volckaert is een cliëntenservicebureau gevormd, van waaruit alle contacten met (toekomstige) huurders worden onderhouden. Voor technisch onderhoud wordt door de facilitaire dienst van Volckaert regie gevoerd en worden de contacten met de externe leveranciers onderhouden en ingepland. Als een huurder contact opneemt met SHBO verloopt dit dus via Volckaert. Gedurende het eerste deel van de visitatieperiode was de dienstverlening op orde. De laatste tijd is hierover steeds meer discussie en verwarring. Door de bezuinigingen is Volckaert genoodzaakt strikter de regels te hanteren en kan zij sommige hulpvragen van huurders van SHBO niet meer honoreren. Het zorgaanbod van Volckaert is (financieel) alleen op indicatie inbegrepen voor huurders van SHBO. SHBO en Volckaert proberen hierin richting de huurders meer duidelijkheid te geven. De commissie waardeert dit onderdeel over de gehele visitatieperiode met een ruime voldoende.

Circa de helft van de woningen van SHBO heeft een energielabel A, B of C. Het betreft de woningen in Buurstede en een beperkt aantal in de nieuwe Doelen. De meeste woningen in de Doelen (zowel oud als nieuw) hebben energielabel D. SHBO heeft er voor gekozen de huren laag te houden hetgeen er toe heeft geleid dat ze geen uitgebreide plannen heeft om de energielabels te verbeteren. Dit zou immers leiden tot huurverhoging. Als zich kansen voordoen om het energielabel te verbeteren, bijvoorbeeld bij renovatie, doet SHBO dit wel. De commissie vindt dit een verstandig besluit en beoordeelt dit onderdeel met een voldoende.

### **(Des)investeren in vastgoed**

De prestaties van Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout evenaren in belangrijke mate de opgaven. De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,0.

Er zijn geen prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Oosterhout omtrent nieuwbouw. SHBO heeft wel een renovatie- of transformatieopgave voor de oude Doelen. Het jaren zeventig bezit is woontechnisch verouderd. De corporatie heeft in de visitatieperiode plannen gemaakt de woningen aan te passen. Eind 2013 heeft zij hiervoor een modelwoning opgeleverd. Deze diende om het gesprek aan te gaan met de huidige huurders die overwogen hun woning te laten aanpassen en als voorbeeld om de andere woningen van de oude Doelen bij mutatie aan te passen. Het bleek bouwtechnisch lastig om de woningen aan te passen naar de huidige eisen voor levensloopbestendig wonen. De visitatiecommissie constateert op basis van de visitatiegesprekken dat de aanpassingen beperkt zijn en de oplevering voor verbetering vatbaar is. Of er op de lange termijn vraag blijft naar dit type woningen vraagt de commissie zich af.

### **Kwaliteit van wijken en buurten**

Bij dit onderdeel beoordeelt de commissie de prestaties van Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout op het gebied van de leefbaarheid voor huurders van de aanleunwoningen van de SHBO bij de woonzorgcomplexen. Gedurende de visitatieperiode hebben zich op dat gebied veel veranderingen voorgedaan. Dit had te maken met landelijke ontwikkelingen, veranderende regelgeving en bezuinigingen. De bezuinigingen in de zorgsector hebben de aan de SHBO gelieerde zorginstantie Volckaert genoopt een deel van haar woon-zorgvoorzieningen te sluiten. Daarnaast is de doelgroep van die delen van de woonzorgcomplexen die open zijn gebleven veranderd. Er wonen nu uitsluitend ouderen met een zware zorgindicatie (bijvoorbeeld dementie). Hoewel dit woon-zorgaanbod formeel van Volckaert is, heeft het wel effect op het woongenot van de huurders van de aanleunwoningen van SHBO. Het heeft de volgende effecten:

Huurders van SHBO zijn destijds een woning gaan huren met het beeld voor ogen dat er in de nabijheid zorgvoorzieningen, een restaurant en ruimte voor ontmoeting en ontspanning zou zijn. In de Doelen is dit aanbod er nog steeds. In de praktijk blijkt het woongenot echter onder druk te staan omdat het voor zelfstandig wonende ouderen enerzijds en zwaar zorgbehoevende ouderen anderzijds lastig 'samen te leven' is.

Het woonzorgcomplex Buurstede 17 staat op dit moment leeg. Hier is het zorgaanbod geheel verdwenen. SHBO spant zich wel in om alternatieve faciliteiten te bieden ten behoeve van de leefbaarheid voor de huurders van de aanleunwoningen. Binnenkort wordt er tijdelijk zorgaanbod geboden door een andere zorginstantie, die de locatie tijdelijk huurt wegens verbouwing van eigen panden. De veranderingen in het (zorg)aanbod is lastig voor oudere bewoners die juist in de aanleunwoning zijn gaan wonen vanwege dit aanbod. Dit zorgaanbod wordt bovendien nog steeds als plus benoemd in de folder over Buurstede, die op de website van Volckaert te vinden is. Alleen het woonzorgaanbod in Buurstede 15, waar ouderen met een zware zorgindicatie wonen, is nog in tact. Maar ook hier geldt – evenals bij de Doelen – dat het lastig is verschillende doelgroepen 'samen te laten leven'.

Volckaert en SHBO onderkennen het probleem en hebben maatregelen getroffen om het samenleven te verbeteren, maar dit leidt vooralsnog tot beperkt resultaat. Partijen denken na over andere oplossingen om doelgroepen meer gescheiden van elkaar te laten leven. De visitatiecommissie constateert dat de corporatie voldoende serieus met dit probleem bezig is.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

### **Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven**

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0. De corporatie heeft haar eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties en deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. De belangrijkste visiedocumenten worden hieronder toegelicht.

#### *Koersdocument 2012*

In 2012 heeft ze een koersplan vastgesteld, waarin zij met name de mogelijkheden voor de oude Doelen heeft verkend. Drie scenario's zijn onder de loep genomen:

- Zelfstandig verder met groei van het aantal woningen;
- Zelfstandig verder als beheerder van de huidige woningen;
- Gelieerd aan een vergelijkbare woningcorporatie.

De voor- en nadelen zijn benoemd. De corporatie heeft echter in het document op dit moment nog geen keuze gemaakt voor een van de scenario's.

#### *Onderhoudsplannen in de jaarlijkse (meerjaren)begroting*

Op basis van een conditiemeting worden beheer- en onderhoudsplannen gemaakt. Deze worden jaarlijks in de begroting vastgelegd. Eventuele afwijkingen op deze plannen licht de corporatie toe in haar jaarverslag.

De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de opgaven met een 6,0.

### **Presteren volgens Belanghebbenden (5,9)**

Voor de kleine corporaties spreekt de visitatiecommissie met de gemeente waar Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout werkzaam is en met de huurdersorganisatie. De visitatiecommissie heeft een telefonisch interview met de gemeente Oosterhout gevoerd en een face-to-facegesprek met de algemene huurderscommissie, waarbij uit ieder complex een bewoner aanwezig was. Eveneens heeft de visitatiecommissie een telefonisch gesprek gevoerd met Thuisvester; de collega-corporatie van SHBO in Oosterhout. Thuisvester werkt voornamelijk samen met SHBO doordat zij de administratieve afhandeling van mutaties van woningen uitvoert. Zij gaven aan geen oordeel te kunnen geven over de maatschappelijke prestaties.

## **Maatschappelijke prestaties**

De oordelen van de belanghebbenden over de geleverde prestaties van Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout zijn als volgt:

### *Huisvesting primaire doelgroep en bijzondere doelgroepen (7,0)*

Belanghebbenden beoordelen dit onderdeel met een 7,0. SHBO richt zich volgens belanghebbenden duidelijk op de doelgroep senioren met een hulp- of zorgvraag en een laag inkomen. Zowel de gemeente Oosterhout als de huurders zijn tevreden over relatief lage huren van de woningen van SHBO.

### *Kwaliteit woningen en woningbeheer (6,2)*

Belanghebbenden beoordelen dit onderdeel met gemiddeld een 6,2. De huurderscommissie is aanmerkelijk kritischer op dit onderdeel dan de gemeente. De gemeente geeft een ruim voldoende voor de kwaliteit van woningen. Zij merkt hierbij op dat de corporatie weinig aandacht besteedt aan duurzaamheid. Dit vindt de gemeente een logische keuze, omdat zodoende de huurprijzen voor de huurders laag kunnen blijven. De huurderscommissie beoordeelt de kwaliteit en het beheer van de woningen met een onvoldoende. Deze beoordeling is met name te danken aan de ontevredenheid van de huurderscommissie over de wijze waarop het onderhoud wordt uitgevoerd.

Kijken we naar de dienstverlening dan geeft de huurderscommissie hiervoor een voldoende over de eerste jaren van de visitatieperiode. Zij was gedurende die periode tevreden over de receptie. Door de recente veranderingen is er veel veranderd in de dienstverlening. De receptie in Buurtstede 17 is gesloten. Daarnaast geeft de huurderscommissie aan dat klachtenafhandeling over het algemeen moeizaam verloopt. Als er iets kapot is komen eerst meerdere mensen kijken, voordat er iets wordt gerepareerd. De huurderscommissie vindt dat de knelpunten die huurders aandragen vaak traag, beter en klantvriendelijker kunnen worden opgelost. De huurderscommissie beoordeelt de dienstverlening op dit moment daarom met een onvoldoende. De visitatiecommissie heeft deze onvoldoende beperkt mee laten wegen, omdat het een beperkt deel van de visitatieperiode betreft.

### *(Des-)investeringen (5,0)*

Op dit onderdeel heeft alleen de huurderscommissie gescoord. De gemeente heeft dit onderdeel niet beoordeeld omdat SHBO gedurende de visitatieperiode geen herontwikkeling of herstructurering heeft gedaan. De huurderscommissie beoordeelt bij dit onderdeel met name de investeringen die de corporatie heeft gedaan om de woningen in de oude Doelen aan te passen. Zij beoordeelt dit met een onvoldoende en geeft aan dat de woningen in de oude Doelen met de aanpassingen, zoals deze nu in de modelwoning zijn doorgevoerd, onvoldoende levensloopbestendig zijn. De huurderscommissie noemt hierbij onderwerpen als: brandpreventie en te smalle deuren. Eveneens geeft ze aan dat de woningen bij mutatie worden aangepast, hetgeen in het complex iedere keer opnieuw overlast geeft. Uitvoerders beginnen bijvoorbeeld al vroeg in de ochtend als veel huurders nog liggen te slapen.

### *Kwaliteit wijken en buurten/Leefbaarheid (6,7)*

De gemeente en huurders geven bij dit onderdeel een oordeel voor de directe omgeving rondom de complexen. De huurderscommissie geeft een magere voldoende. Zij is van mening dat de corporatie beter zou moeten signaleren hoe de directe omgeving erbij staat.

Ze reageert wel op klachten. De gemeente beoordeelt de directe omgeving van de complexen als ruim voldoende tot goed. Zij signaleert hierbij wel dat het sluiten van de voorzieningen in Buurstede 17 lastig is en effect zal hebben op de leefbaarheid. Huurders beamen dit.

### **Verbeterpunten belanghebbenden**

De door de belanghebbenden aangedragen verbeterpunten voor de corporatie:

- Kijk verder dan de huidige exploitatietermijn. Denk goed na over de verre toekomst en benoem de stip op de horizon. Welke voorzieningen heb je nodig en wat is het aantal woningen dat nodig is voor de doelgroep? Laat de keuzes van invloed zijn op de korte en middellange termijn besluiten voor beheer en onderhoud en overige investeringen;
- Vergroot de deskundigheid op technisch gebied. Zorg dat SHBO kan vertrouwen op een huisaannemer die sneller en beter klachten verhelpt dan nu het geval is. Zorg dat woonaanpassingen beter aansluiten bij de wensen van ouderen;
- Verbeter de communicatie met de huurders(vereniging) door de door hen genoemde knelpunten serieus te nemen en deze beter, snel, deskundig en in overleg op te lossen. Dit geldt zowel voor kleine problemen, klachtenafhandeling en reparatieverzoeken (zie vorige punt) als bij grote veranderingen in het woon- en/of voorzieningenaanbod. Het gaat niet alleen om een duidelijkere briefwisseling, maar vooral om een open houding. Huurders willen het gevoel hebben dat ze serieus genomen worden.

### **Relatie en wijze van communicatie met de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 5,3. De oordelen lopen nogal uiteen. De gemeente geeft een ruime voldoende. Zij is tevreden over de communicatie met SHBO. Huurders geven een ruime onvoldoende. De reden hiervoor is dat de huurderscommissie zich niet serieus genomen voelt door SHBO. Ondanks de onvoldoende score, zijn huurders wel tevreden over de directe contactpersonen bij SHBO. Op mails en telefoontjes wordt gereageerd. Eveneens zijn ze tevreden over de vergaderfrequentie met de SHBO. De algemene huurderscommissie voert zowel formeel (twee maal per jaar met de bestuurder) als informeel overleg met SHBO. Eveneens zijn er koffiegesprekken met huurders.

### **Mate van invloed op het beleid van de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 6,0. De gemeente geeft hier evenals bij de vorige paragraaf een hogere beoordeling als de huurders. De gemeente beoordeelt invloed op het beleid van SHBO met een ruime voldoende. De huurderscommissie met een onvoldoende. Huurders zijn van mening dat SHBO meer serieus kan ingaan op bepaalde punten die zij aandragen. De huurderscommissie kan overigens op diverse onderwerpen in het kader van de overlegwet wel advies uitbrengen. De reden voor de onvoldoende heeft vooral te maken met dat zij zich niet gehoord voelen. Dit is een zwaar punt voor hen. De gemeente is van mening dat SHBO open staat voor kritiek en goed kijkt naar wat van belang is voor de doelgroep. De gemeente heeft de indruk dat SHBO huurders nadrukkelijk betreft bij het beleid, bijvoorbeeld huurbeleid en kwaliteit woningen.



## Presteren naar Vermogen (6,0)

In dit hoofdstuk beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden. Er wordt gekeken of er een onderbouwde visie is op het vermogen en de inzet daarvan zonder het voortbestaan van de corporatie in gevaar te brengen. De visitatiecommissie beoordeelt drie onderdelen:

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

De commissie beoordeelt alle drie de onderdelen met een voldoende.

### Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel beoordeelt de commissie of de corporatie haar financiële positie als maatschappelijk ondernemer in voldoende mate duurzaam op peil houdt.

Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout voldoet aan het ijkpunt voor een 6. In onderstaande tabel is te zien dat de corporatie ruimschoots voldoet aan de externe en algemene toezichteisen voor vermogen en kasstromen. Beheer en onderhoud van het bezit kan SHBO hiermee goed financieel borgen. Het volume aan middelen om grote investeringen te doen is echter beperkt. Het is de vraag of bij een kleine corporatie als SHBO bijvoorbeeld herontwikkeling van woningen financieel mogelijk is.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

	2011	2012	2013	2014	Norm
Continuïteitsoordeel	A1	A1	*	*	A
Solvabiliteitsoordeel	Voldoende	Voldoende	*	*	Voldoende
ICR/Rente dekkingsgraad	3,11	3,99	3,69		> 1,4
Loan To Value	50%	37%	31%		Norm: < 75%
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	**	**	**		> 1,0

Bronnen: CiP 2011, 2012, 2013, 2014, \* zijn per 2013 vervallen

### Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt door de commissie beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen.

Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

Een van de bijzonderheden van SHBO is de samenwerking met de aan haar gelieerde zorgorganisatie Volckaert. Hiermee heeft zij een personele unie, waarbij het benodigde personeel vanuit de zorgorganisatie wordt ingezet voor SHBO. 0,11 fte wordt ingezet voor SHBO. Tot en met 2012 waren de bedrijfslasten van SHBO erg laag. De corporatie geeft aan dat dit komt doordat geen reële kosten werden doorberekend naar SHBO. Vanaf 2013 is dit wel het geval. Hierna volgende tabel laat zien dat de bedrijfslasten bij SHBO relatief iets hoger zijn dan de gemiddelde bedrijfslasten bij referentiecorporaties en relatief aanzienlijk lager dan het gemiddelde van Nederlandse corporaties. De commissie constateert dat SHBO hiermee voldoende doelmatig is.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe	€ 1.362	€ 1.183	1.860
Toename netto bedrijfslasten 2011-2013	58,7%	Niet bekend	16,2%
Aantal vhe per fte	Niet bekend	129	97
Personeelskosten per fte	Niet bekend	70.037	72.305

Bron: Autoriteit woningcorporaties, *Corporatie in Perspectief 2014*

### Vermogensinzet

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en/of zij haar financiële mogelijkheden benut voor het realiseren van prestaties. Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De financiële middelen die de corporatie heeft zet ze in voor beheer, onderhoud en renovatie. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

## Governance (6,0)

### Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiebesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,7 gemiddeld.

### Plan

De corporatie voldoet aan het ijkpunt voor een 6. SHBO heeft een koersdocument (2012) waarin zij verkend heeft hoe de organisatie SHBO in de huidige context en met de beperkte middelen zich verder kan ontwikkelen. Eveneens is er een Investeringsplan voor haar woningvoorraad (2014). In de jaarbegroting legt SHBO de plannen vast voor onderhoud en beheer. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

### Check

De corporatie voldoet niet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie signaleert dat de managementinformatie te summier is. Deze is voornamelijk financieel van aard. Het ontbreekt aan meer kwalitatieve aspecten (bijvoorbeeld om ontwikkelingen in de marktvraag te volgen). De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,0.

### Act

De corporatie voldoet aan het ijkpunt voor een 6. SHBO is een kleine corporatie die zich voornamelijk bezig houdt met dagelijks beheer en onderhoud van haar woningen. De RvT stuurt voldoende bij indien hiertoe aanleiding is. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

## **Intern toezicht**

De beoordeling van het Intern Toezicht bestaat uit drie meetpunten. De commissie beoordeelt het intern toezicht op twee onderdelen met een voldoende. Het betreft: het functioneren van de raad van toezicht en het gebruik van een toetsingskader. Het naleven van de Governancecode scoort onvoldoende.

## **Functioneren RvT**

Bij het functioneren van de RvT beoordeelt de commissie drie onderdelen. Het gaat om de samenstelling van de RvT, de rolopvatting van de RvT en de wijze van zelfreflectie.

Hieronder worden deze onderdelen besproken en het oordeel toegelicht.

### **• Samenstelling van de RvT**

Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

De RvT heeft een profielschets vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie en die voorziet in volkshuisvestelijke en financiële expertise. De RvT werft nieuwe leden buiten de eigen kring en openbaar. De RvT besteedt aandacht aan de deskundigheid van haar leden.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

### **• Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord**

Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie signaleert enkele pluspunten:

- De raad van toezicht van SHBO is een professionele raad. SHBO is een kleine corporatie, maar heeft door de samenwerking met Volckaert in de personele unie voldoende professionaliteit in huis om de laatste ontwikkelingen en regelgeving omtrent governance bij te houden en te implementeren. Zij heeft veranderingen doorgevoerd om te voldoen aan de regels van de nieuwe woningwet. Deze wet stelt dat er sprake moet zijn van onafhankelijke raden van toezicht, wanneer een zorginstantie samenwerkt met een toegelaten instelling. De raad voert de overgang van de oude situatie naar een nieuwe situatie met van elkaar onafhankelijke raden geleidelijk door. Er zijn nieuwe profielen opgesteld. Vertrekkende leden werden vervangen door een nieuw lid, onafhankelijk van de RvT van Volckaert. In 2014 is eveneens besloten over te gaan op een raad van drie personen. Vanaf 2016 en passend in de regelgeving zal er nog een persoon zijn, die lid is van beide raden. Dit is een bewuste keuze om in ieder geval een 'linking pin' te hebben;
- De RvT is zich bewust van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord. Ze houdt haar rollen scherp in de gaten, heeft de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid. De relatie tussen de RvT en de bestuurder is voldoende open, zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken. De voorzitter vervult bijvoorbeeld de rol als klankbord omdat de volkshuisvestelijke deskundigheid in de organisatie op dit moment beperkt is.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

### **• Zelfreflectie**

Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie signaleert op basis van de visitatiegesprekken een open en reflectieve houding bij de raad. Gedurende de visitatieperiode hebben de raad en RvT van zowel SHBO als Volckaert jaarlijkse zelfevaluaties gehouden (zie jaarverslagen).

In 2013 werd de zelfevaluatie onder begeleiding van een externe gehouden. Sinds kort is de raad van toezicht van SHBO onafhankelijk van de raad van Volckaert. Een zelfevaluatie van de raad van SHBO is gepland.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

### **Toetsingskader**

Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De RvT hanteert een actueel toetsingskader. Er is een Koersdocument voor de periode 2012-2030, een Investeringsplan (2014) en er zijn meerjarenbegrotingen.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

### **Toepassing Governancecode**

Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout voldoet niet aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie leeft de Governancecode grotendeels na. Zij houdt zich aan de verplichte bepalingen, zoals beloningsstructuur en zittingstermijnen. Diverse documenten ontbreken echter op de website (of zijn moeilijk te vinden): een actuele en volledige governance-structuur, reglement RvT, profielschets RvT, klokkenluidersregeling, integriteitscode en remuneratierapport. In de jaarverslagen worden deze documenten wel genoemd.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,0.

### **Externe legitimering en verantwoording**

Bij externe legitimering beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie de belanghebbenden betreft bij beleidsvorming, in hoeverre er sprake is van een dialoog over de uitvoering van het beleid. Dit onderdeel valt uiteen in twee meetpunten: Externe legitimatie en Openbare verantwoording.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,5 gemiddeld.

### **Externe legitimatie**

Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Er is een centrale huurderscommissie waarmee SHBO regelmatig overleg voert conform de Overlegwet. De wijze waarop dit overleg gevoerd wordt, hebben partijen vastgelegd in een Reglement voor de centrale huurderscommissie (2011). De commissie signaleert enkele pluspunten:

- SHBO heeft intensief contact met haar huurders. Dit verantwoordt ze transparant en uitgebreid in het jaarverslag. In het jaarverslag bericht SHBO welke huurders deel uitmaken van de huurderscommissie(s), over de wijze waarop het overleg met de huurderscommissie heeft plaats gevonden, welke onderwerpen zijn besproken en op welke punten de huurderscommissie advies heeft uitgebracht;
- Naast dit overleg met de huurderscommissie voert SHBO ook regelmatig koffiegesprekken met bewoners, waarin alledaagse klachten en ongemakken ter tafel komen.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

### **Openbare verantwoording**

Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

De gerealiseerde prestaties staan vermeld in de jaarverslagen van SHBO. Eveneens heeft zij een website waarop de jaarverslagen en andere informatie te vinden zijn.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

## Bijlage 2 Onafhankelijkheidsverklaringen

### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex



Catharijnesingel 56  
3511 GE UTRECHT  
Postbus 8068  
3503 RB UTRECHT  
Tel. (030) 230 31 50  
www.raeflex.nl  
secretariaat@raeflex.nl

#### ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout

Jaar visitatie : 2015

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden.

Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout hebben.

Naam : mevrouw drs. W.M.R. de Water

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : 30 november 2015

Handtekening : .....

A handwritten signature in blue ink, written over a dotted line. The signature is stylized and appears to be "W.M.R. de Water".

## Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

### Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

SHBO te Oosterhout

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer D.H. van Ginkel CMC

Geboortedatum : 26-11-1968

Handtekening : 

Datum : 12-01-2015

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

SHBO te Oosterhout


verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : mevrouw drs. A. de Klerk

Geboortedatum : 8 april 1969

Handtekening : 

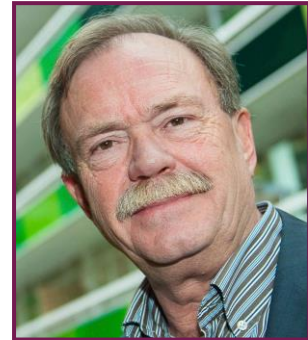
Datum : 24.01.2015





## **Bijlage 3    Curricula vitae**

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.



## Voorzitter

### D.H. van Ginkel CMC (Dick)

#### Korte kennismaking

Maatschappelijke organisaties, daar loop ik warm voor. Wonen, zorg, onderwijs en een goed openbaar bestuur vormen het fundament van onze samenleving. Vanuit mijn werk als bestuurs- en organisatieadviseur, toezichthouder en manager ken ik deze maatschappelijke organisaties. Met deze ervaring coach ik bestuurders en toezichthouders 'in de boardroom' en word ik geraadpleegd bij situaties in bestuurskamer. Over governance vraagstukken publiceer ik regelmatig, onder meer als vaste columnist van Lucide (toezichthouders in de zorg) en probeer ik lezers aan het denken te zetten. Woningcorporaties vormen een rode draad in mijn werk en leven. Ik volg de ontwikkelingen op de voet en ken de organisaties op alle niveaus van binnenuit. Die kennis en ervaring zet ik graag in voor visitaties. Ik leer nog iedere dag, en ben graag bereid anderen bij hun leren te ondersteunen.

#### Visitaties

Mijn ervaring met visiteren is divers. Ik heb verschillende visitaties gedaan, bij kleine corporaties en bij grotere corporaties, als algemeen commissielid en als voorzitter. De belangrijkste functie van visitaties is wat mij betreft tweeledig: de verantwoording van de prestaties en het lerende element van visitaties. Mijn kennis en kijk als organisatieadviseur en toezichthouder, neem ik mee naar visitaties. Ik richt mij bij visitaties op het aandachtsveld governance, maar dan wel in de brede betekenis. De maatschappelijke opgave in het betreffende werkgebied en de prestaties, waarmee de corporatie daaraan tegemoet komt, horen daar net zo sterk bij als de kwaliteit van het toezicht.

#### Reeds gevisiteerd

- 2003 Deltawonen, Zwolle
- 2003 Woningstichting Hoogkerk, Groningen
- 2004 Woningstichting Goede Stede, Almere
- 2005 Corporatie Holding Friesland, Grou
- 2005 Woningstichting Eerbeek, Eerbeek
- 2006 Woningstichting Samenwerking Vlaardingen, Vlaardingen
- 2007 Wonen Weert, Weert
- 2008 ProWonen, Borculo
- 2008 Woningstichting Ouder-Amstel, Ouderkerk aan de Amstel
- 2010 De Bouwvereniging, Harlingen
- 2010 Mozaïek Wonen, Gouda
- 2010 Pré Wonen, Velsbroek
- 2010 SSH Nijmegen, Nijmegen
- 2010 Woonbedrijf Eindhoven, Eindhoven
- 2011 AlleeWonen, Roosendaal/Breda
- 2011 Baston Wonen, Zevenaar
- 2011 Rentree, Deventer
- 2011 Woningbouwvereniging St. Willibrordus, Wassenaar
- 2011 Welbions, Hengelo
- 2011 Woningstichting Dinxperlo, Dinxperlo

2011 Woningstichting Ons Doel, Leiden  
2012 Brabantse Waard, Zevenbergen  
2012 ProWonen, Borculo  
2012 Staedion, Den Haag  
2012 Wonen Delden, Delden  
2012 Woningstichting Rochdale, Amsterdam  
2012 Twinta (Carintreggeland), Hengelo  
2013 BrabantWonen, Oss  
2013 Zayaz, 's-Hertogenbosch  
2014 Woonstad Rotterdam, Rotterdam  
2014 SSHN, Nijmegen  
2014 Oosterpoort, Groesbeek  
2014 Nijestee, Groningen  
2015 De Bouwvereniging, Harlingen  
2015 SHBO, Oosterhout  
2015 Stadgenoot, Amsterdam  
2015 Laurens Wonen, Rotterdam

#### Specifieke deskundigheid

- Actief als commissaris bij diverse corporaties en zorginstellingen, sinds 1992
- Ervaring in adviesprojecten gericht op samenwerking, strategische heroriëntatie en veranderprocessen
- Diverse publicaties over corporate governance en het werk van toezichthouders in 2006, 2008, 2009, 2011 en 2012

#### Kort CV

- Geboren in 1953
- Opleiding: HEAO, SIOO (postdoctorale beroepsopleiding organisatie- en verandkunde) en NPI (organisatieontwikkeling)
- 1977-1989 Diverse functies bij het NCIV, voorloper van Aedes
- 1989-2005 Partner en adviseur bij GITP
- 2005-heden Partner organisatieadviesbureau Consort

#### Nevenfuncties

- 2005-2014 Voorzitter raad van commissarissen bij Woningcorporatie de Combinatie te Zeist
- 2008-heden Voorzitter redactie Management & Consulting
- 2009-heden Voorzitter raad van toezicht bij Stichting Thuiszorg Midden-Gelderland Arnhem
- 2011-heden Vicevoorzitter raad van toezicht Spectrum Gelderland
- 2014-heden Lid gemeenteraad Zeist (D66)

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/dickvanginkel>

## Secretaris

### Drs. A. de Klerk (Annet)



#### Korte kennismaking

Als adviseur richt ik mij op strategische vraagstukken bij gemeenten en corporaties, en op samenwerkingsverbanden op het gebied van mensen, wonen en wijken. Na mijn studie Planologie heb ik ondermeer gewerkt bij adviesbureaus op het terrein van wonen en wijkontwikkeling; sinds 2010 werk ik als zelfstandig adviseur. In mijn werk ga ik op zoek naar de verhalen van organisaties en de kracht van mensen. Wat ik hoor, vertaal ik in een focus die richting geeft en aanzet tot betere prestaties. Sinds 2002 ben ik regelmatig ingeschakeld als secretaris bij Raeflex. In 2012 heb ik samen met Raeflex een publicatie uitgebracht onder de titel 'Het Geheim van de Goede Corporatie'. Daarin ben ik op zoek gegaan naar de succesfactoren die leiden tot goede prestaties van corporaties.

#### Visitaties

Als secretaris neem ik mijn kennis van de volkshuisvesting mee. Deze kennis heb ik opgedaan vanuit mijn studie en mijn werk. Ik ben analytisch ingesteld, ben sterk in het leggen van verbanden tussen verschillende gegevens en kan vanuit een brij van gegevens en gesprekken, de rode draad ontwarren en vertalen in een goed leesbaar rapport. Mijn invalshoek bij visitaties zijn de prestaties die corporaties leveren: wat heeft de corporatie aan resultaten geboekt in de afgelopen vier jaar en hoe verhoudt zich dat tot haar ambities, de opgaven in het werkgebied en de verwachtingen van klanten en andere belanghebbenden? De prestaties vormen het bestaansrecht van corporaties; de inzet van het vermogen en de kwaliteit van de governance zijn de randvoorwaarden om tot die prestaties te komen. Ik vind visitaties belangrijk als middel van verantwoording. Belanghebbenden kunnen goed gebruik maken van de uitkomsten van een visitatierapport om met een corporatie in gesprek te gaan. Daarnaast kunnen corporaties hun voordeel doen bij visitaties om tot verbetering van hun prestaties te komen.

#### Reeds gevisiteerd

- 2002 Huis en Erf, Schijndel
- 2003 Goede Stede, Almere
- 2003 Stichting Wonen Leerdam, Leerdam
- 2004 St. Joseph Wonen, Hengelo
- 2004 Waterweg Wonen, Vlaardingen
- 2004 Westland Wonen, 's-Gravenzande
- 2004 Woningstichting Goede Stede, Almere
- 2005 Stichting Woonvisie, Ridderkerk
- 2005 Corporatie Holding Friesland, Grou
- 2005 Oost Flevoland Woondiensten, Dronten
- 2007 Wonen Noordwest Friesland, Sint Annaparochie
- 2007 Wonen Weert, Weert
- 2010 SSH Nijmegen, Nijmegen
- 2010 Stek, Lisse
- 2010 Woningstichting Simpelveld, Simpelveld
- 2010 Woningstichting Urmond, Berg-Urmond
- 2010 Woningstichting Vaals, Vaals

2010 Woningstichting Voerendaal, Voerendaal  
2011 Stichting Wooncorporatie Kennemerhave, IJmuiden  
2011 Warmunda, Warmond  
2011 Welbions, Hengelo  
2011 Woningstichting Ons Doel, Leiden  
2011 Woningstichting de Zaligheden, Eersel  
2012 Woningstichting Rochdale, Amsterdam  
2012 Twinta (Carintreggeland), Hengelo  
2013 Idealis, Wageningen  
2013 wonenCentraal, Alphen a/d Rijn  
2013 De Woonschakel, Medemblik  
2015 Volkshuisvesting Arnhem, Arnhem  
2015 Domesta, Emmen  
2015 Stadgenoot, Amsterdam  
2015 Salland Wonen, Raalte  
2015 Thús Wonen, Dokkum  
2015 Woningstichting De Delthe, Usquert  
2015 SHBO, Oosterhout  
2015 Wbv. De Goede Woning Driemond, Amsterdam

#### Specifieke deskundigheid

- Uitgebreide kennis van de volkshuisvesting en gemeentelijke organisaties
- Brede ervaring als secretaris
- Sterk ontwikkelde schrijfvaardigheid

#### Kort CV

- Geboren in 1969
- Opleiding: Planologie
- 1994-1997 Beleidsmedewerker gemeente Deventer (volkshuisvesting, wijkaanpak en stadsvernieuwing)
- 1998-2010 Adviseur bij twee adviesbureaus: Kolpron/Ecorys en Laagland'advies (wonen en wijkgericht werken)
- 2010-heden Zelfstandig adviseur bij Ondersteboven advies

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/annetdeklerek>



## Bijlage 4 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Koers SHBO 2012-2030</li><li>• Jaarverslagen 2011 tot en met 2014</li></ul>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documenten, reglementen en verslagen met betrekking tot huurdersvertegenwoordiging</li><li>• Verslagen koffiegesprekken</li></ul>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Brieven CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief 2011, 2012</li><li>• Brieven WSW 2011 tot en met 2014</li><li>• dVi en dPi 2012 tot en met 2015</li><li>• CiP 2012 tot en met 2014</li><li>• Toezichtsbrief 2015 (verslagjaar 2014) ILT</li><li>• Oordeelsbrieven 2012, 2013, 2014 (verslagjaren 2011, 2012, 2013) BZK/ ILT</li><li>• Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</li><li>• Begrotingen 2011 tot en met 2015</li><li>• Kwartaalrapportages 2012 (excelsheets) met memo Mededelingen RvB aan RvT</li><li>• Bedrijfswaardeberekeningen</li><li>• Accountantsverklaringen/ rapportages/notities 2011, 2012, 2013, 2014</li></ul>
Governance	<ul style="list-style-type: none"><li>• Profiel van de RvT</li><li>• Statuten</li><li>• Notulen vergaderingen RvB</li><li>• Notulen vergaderingen RvT</li><li>• Memo over Governance</li></ul>





## **Bijlage 5    Lijst geïnterviewde personen**

### **Geïnterviewde personen**

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal vier face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van SHBO.

#### Raad van Toezicht

- De heer. B. Gruijters, voorzitter
- Mevrouw N. Baroch, lid
- Mevrouw D.M. Heeroma, lid

#### Directeur/bestuurder en manager

- Mevrouw A. Boekelman, bestuurder
- De heer C. Paulusse, manager

#### Volckaert

- Mevrouw T. Olden, bestuurssecretaris

#### Huurdersorganisatie

- De heer R. Hofman, voorzitter
- Mevrouw W. Geert, lid
- Mevrouw K. De Bruin, lid

### **Telefonische interviews**

#### Gemeente Oosterhout

- De heer J. Knoop, senior beleidsmedewerker

#### Thuisvester

- Mevrouw A. Wals



## Bijlage 6 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 5.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier prestatievelden te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities;
2. Presteren volgens Belanghebbenden;
3. Presteren naar Vermogen;
4. Governance.

### Beoordeling Presteren naar Opgaven

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt de onderstaande meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers als volgt een kwantificering van de mogelijk marges is gekoppeld:

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	er is geen prestatie geleverd	> -75%
2	slecht	er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	de prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	de prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
5	onvoldoende	de prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
6	voldoende	de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
<b>7</b>	<b>ruim voldoende</b>	<b>de prestatie is gelijk aan de opgaven</b>	<b>-5% tot +5%</b>
8	goed	de prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
9	zeer goed	de prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	de prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	> +35%

### Beoordeling Presteren naar Ambities, Presteren naar Vermogen, Governance

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance kijkt de visitatiecommissie eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Als dat het geval is, beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve zin afwijkt. In dat geval worden er pluspunten gegeven. Wanneer de corporatie niet aan het ijkpunt voldoet, wordt automatisch een 5 of lager gegeven. De commissie zal in dat geval aangeven op welke onderdelen de corporatie niet voldoet (minpunten).

Cijfer	Benaming	Prestatie
1	zeer slecht	
2	slecht	
3	zeer onvoldoende	
4	ruim onvoldoende	
5	onvoldoende	
<b>6</b>	<b>voldoende</b>	<b>Voldaan aan het ijkpunt (omschreven in de methodiek)</b>
7	ruim voldoende	
8	goed	
9	zeer goed	
10	uitmuntend	

### Beoordeling Presteren volgens Belanghebbenden

De meetschaal van 1 (zeer slecht) tot 10 (uitmuntend) wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.



## Bijlage 7 Checklist Governancecode

### HULPINSTRUMENT EVALUATIE GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES (1 juli 2011)

Toegepast:	<input checked="" type="radio"/>
Actiepunt:	<input type="radio"/>
Uit te leggen:	<input type="radio"/>
Bespreekpunt RvC:	<input type="radio"/>
Niet van toepassing:	<input type="radio"/>

#### I Naleving en handhaving van de code

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Hoofdpijnen governance structuur worden in jaarverslag uiteengezet. De actuele volledige governance structuur wordt op de website geplaatst.	<input checked="" type="radio"/>
2. Opvolging en uitwerking governance code is aangegeven. Voor de volgende drie principes geldt dat ze onverkort worden toegepast: - Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties - Honorering Commissarissen - Zittingstermijnen van Commissarissen Voor de overige bepalingen geldt "pas toe of leg uit"	<input checked="" type="radio"/>
3. Elke verandering in de governance structuur en in de naleving van de code wordt ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.	<input type="radio"/>

#### II. Het bestuur

##### II.1 Taak en werkwijze

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC: a) de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen; b) de operationele en financiële doelstellingen; c) de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen; d) de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd; e) wijze van vormgeving horizontale verantwoording; f) indien aanwezig het bestuursreglement. De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.	<input type="radio"/>
2. Het bestuur legt ter goedkeuring aan de RvC voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht in deelnemingen.	<input type="radio"/>
3. Het bestuur legt ten minste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:	<input type="radio"/>

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| a) het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon;   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| b) een voorstel tot wijziging van de statuten;  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| c) een voorstel tot ontbinding van de woningcorporatie;   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| d) aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling;   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| e) beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek;   | <input type="checkbox"/>            |
| f) ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de woningcorporatie;   | <input type="checkbox"/>            |
| g) de opdracht tot het uitvoeren van visitatie bij de woningcorporatie en de wijze van uitvoering en verslaglegging over de visitatie;  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| h) vaststelling van een toetsingskader voor verbindingen of investeringen.  | <input type="checkbox"/>            |
| 4. Op bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig (in ieder geval):   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| a) risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen;   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| b) een integriteitcode, geplaatst op de website;  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| c) kwaliteitszorg en zelfevaluatie met het oog op visitatie;  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| d) handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures;   | <input type="checkbox"/>            |
| e) een systeem van periodieke monitoring en rapportering;   | <input type="checkbox"/>            |
| f) een toetsingskader (in geval van verbindingen) waarin wordt vastgelegd welke criteria worden gehanteerd bij het aangaan en beëindigen van verbindingen;  | <input type="checkbox"/>            |
| g) een toetsingskader met de te hanteren criteria voor doen van investeringen.  | <input type="checkbox"/>            |
| 5. In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen, de werking hiervan en met name de wijze waarop het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen zijn geregeld. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 6. Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden.  | <input type="checkbox"/>            |
| Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de RvC.   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Dit wordt geregeld in een klokkenluiderregeling die in ieder geval op de website van de corporatie wordt geplaatst.   | <input type="checkbox"/>            |
| 7. Het bestuur stelt een toetsingskader vast voor verbindingen alsmede een toetsingskader voor investeringen.   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| De RvC keurt beide toetsingskaders goed en ziet toe op de naleving hiervan.   | <input type="checkbox"/>            |
| 8. Het bestuur doet ten minste een maal per jaar verslag aan de RvC over werkzaamheden van de klachtencommissie ex art. 16 BBSH (met melding in het jaarverslag).   | <input type="checkbox"/>            |

## II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur

### Uitwerking

1. Een lid van het bestuur wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar (herbenoeming is mogelijk). De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van

### Status

- iedere bestuurder.
2. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke.
  3. Het remuneratierapport van de RvC bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht.  
Bijzondere vergoedingen aan (voormalige) bestuursleden worden in het remuneratierapport vermeld en toegelicht.  
Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de RvC wordt voorzien.
  4. Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen.
  5. De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC worden in ieder geval op de website van de corporatie geplaatst.



### II.3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties bestuur

#### Uitwerking

1. Een bestuurder zal:
  - a) niet in concurrentie treden met de woningcorporatie;
  - b) geen substantiële schenkingen vragen of aannemen van de corporatie of van een relevante derde (inclusief familie);
  - c) ten laste van de woningcorporatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen;
  - d) geen zakelijke kansen die aan de woningcorporatie toekomen benutten (inclusief familie).
2. Een lid van het bestuur meldt (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan voorzitter RvC en aan de overige leden van het bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie.  
De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid van het bestuur of sprake is van een tegenstrijdig belang.
3. Een lid van het bestuur neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid van het bestuur (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.
4. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur spelen behoeven goedkeuring RvC en worden gepubliceerd in het jaarverslag.  
Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting.
5. Een lid van het bestuur is niet in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming tot bestuurder lid geweest van de RvC van de woningcorporatie.

#### Status



### III. Raad van Commissarissen

#### III.1 Taak en werkwijze

Uitwerking	Status
1. De taakverdeling van de RvC, alsmede werkwijze is neergelegd in een reglement. De RvC neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur en de OR.	<input checked="" type="checkbox"/>
Het reglement is in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.	<input type="checkbox"/>
2. In jaarstukken is verslag RvC opgenomen, met verslag werkzaamheden in het boekjaar en de specifieke opgaven en vermeldingen die de bepalingen van de governance code verlangen.	<input type="checkbox"/>
3. Van elk lid van de RvC wordt in het verslag van RvC opgave gedaan van:	<input type="checkbox"/>
a) geslacht;	<input type="checkbox"/>
b) leeftijd;	<input type="checkbox"/>
c) hoofdfunctie;	<input type="checkbox"/>
d) nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de raad van commissarissen, waaronder in ieder geval andere toezichthoudende taken;	<input type="checkbox"/>
e) tijdstip van eerste benoeming en eventueel herbenoeming;	<input type="checkbox"/>
f) de lopende termijn waarvoor hij is benoemd;	<input type="checkbox"/>
g) het lidmaatschap van een kerncommissie van de raad van commissarissen;	<input type="checkbox"/>
h) de vaststelling of het lid onafhankelijk is.	<input type="checkbox"/>
4. Bij frequent afwezig zijn bij vergaderingen worden leden van de RvC daarop aangesproken.	<input type="checkbox"/>
5. Een lid van de RvC treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de RvC is geboden.	<input type="checkbox"/>
6. Het toezicht van de RvC op het bestuur omvat in ieder geval:	<input type="checkbox"/>
a) de realisatie van de doelstellingen;	<input type="checkbox"/>
b) de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten;	<input type="checkbox"/>
c) de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;	<input type="checkbox"/>
d) het kwaliteitsbeleid;	<input type="checkbox"/>
e) de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;	<input type="checkbox"/>
f) het financiële verslaggevingproces;	<input type="checkbox"/>
g) de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving;	<input type="checkbox"/>
h) het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen.	<input type="checkbox"/>
7. De RvC bespreekt ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.	<input type="checkbox"/>
De RvC vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van het bestuur.	<input type="checkbox"/>
Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de RvC besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.	<input type="checkbox"/>
De RvC bespreekt ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de	<input type="checkbox"/>



- individuele leden van het bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur en de bestuurders.
8. De RvC heeft een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de RvC behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.



### III.2 Onafhankelijkheid

#### Uitwerking

#### Status

- 1) De RvC waakt ervoor dat de meerderheid van de leden RvC naar zijn oordeel in formele zin onafhankelijk is.  
De RvC maakt hiervan melding in het jaarverslag.
2. De RvC stelt ten aanzien van iedere commissaris vast of deze in een zodanige relatie tot de corporatie staat of heeft gestaan dat hij in formele zin niet geacht kan worden onafhankelijk te zijn, waarbij de RvC ten minste de hieronder genoemde onafhankelijkheidscriteria in zijn beoordeling betreft. De verantwoordelijkheid voor een onafhankelijke en kritische bijdrage aan de besluitvorming binnen de RvC rust ook op commissarissen waarvan de RvC vaststelt dat zij in formele zin niet onafhankelijk zijn. Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de RvC, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:
- in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer/lid van het bestuur van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersonen is geweest;
  - een persoonlijke financiële vergoeding van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan de vergoeding voor de als lid van de RvC verrichte werkzaamheden en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf;
  - bestuurslid is van een vennootschap/rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de woningcorporatie lid van de RvC is;
  - in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon heeft/heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de woningcorporatie en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de woningcorporatie een duurzame en significante relatie onderhoudt;
  - lid is van de gemeenteraad of Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de woningcorporatie feitelijk werkzaam is dan wel in dienst is van een zodanige gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij volkshuisvestingsaangelegenheden;
  - werkzaam is bij het ministerie waaronder de zorg voor volkshuisvesting ressorteert, of bij het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw of voor de volkshuisvesting relevante



- belangenbehartigingsorganisaties en feitelijk betrokken is bij volkshuisvestingaangelegenheden;
- g) lid is van het management, het bestuur of de RvC van een woningcorporatie die binnen hetzelfde werkgebied werkzaam is;
  - h) aandelen houdt, of bestuurder of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de woningcorporatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel bestuurder of commissaris is van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de woningcorporatie vennoot is.
  - i) gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders.



### III.3 Deskundigheid en samenstelling

#### Uitwerking

1. De RvC heeft een profielschets voor zijn omvang en samenstelling.  
De profielschets is algemeen verkrijgbaar gesteld en is in ieder geval op de website geplaatst  
De profielschets bevat de voor de woningcorporatie relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de RvC en vermeld welke concrete kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen de RvC daarvoor hanteert.  
Indien bestaande situatie afwijkt van genoemde doelstellingen dan legt RvC hiervoor verantwoording af in jaarverslag.  
De leden van de RvC worden op openbare wijze geworven.
2. Minimaal één lid van de RvC heeft ervaring in volkshuisvestingsaangelegenheden.
3. Minimaal één lid van de RvC is een zogenoemde financieel expert.
4. Alle commissarissen volgen na benoeming een introductieprogramma over algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de woningcorporatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de betreffende corporatie en haar activiteiten en de verantwoordelijkheden van een commissaris.  
De RvC beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de RvC gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere introductie of opleiding.
5. Een lid van de RvC kan maximaal tweemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de RvC.
6. De RvC heeft een rooster van aftreden om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de RvC tegelijk aftreden.  
Het rooster van aftreden wordt in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.

#### Status



### III.4 Rol van de voorzitter van de Raad van Commissarissen

#### Uitwerking

1. De voorzitter van de RvC ziet er op toe dat:
  - a) de leden van de RvC tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;

#### Status



- belangenbehartigingsorganisaties en feitelijk betrokken is bij volkshuisvestingaangelegenheden;
- g) lid is van het management, het bestuur of de RvC van een woningcorporatie die binnen hetzelfde werkgebied werkzaam is;
  - h) aandelen houdt, of bestuurder of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de woningcorporatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel bestuurder of commissaris is van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de woningcorporatie vennoot is.
  - i) gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders.



### III.3 Deskundigheid en samenstelling

#### Uitwerking

1. De RvC heeft een profielschets voor zijn omvang en samenstelling.  
De profielschets is algemeen verkrijgbaar gesteld en is in ieder geval op de website geplaatst  
De profielschets bevat de voor de woningcorporatie relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de RvC en vermeld welke concrete kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen de RvC daarvoor hanteert.  
Indien bestaande situatie afwijkt van genoemde doelstellingen dan legt RvC hiervoor verantwoording af in jaarverslag.  
De leden van de RvC worden op openbare wijze geworven.
2. Minimaal één lid van de RvC heeft ervaring in volkshuisvestingsaangelegenheden.
3. Minimaal één lid van de RvC is een zogenoemde financieel expert.
4. Alle commissarissen volgen na benoeming een introductieprogramma over algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de woningcorporatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de betreffende corporatie en haar activiteiten en de verantwoordelijkheden van een commissaris.  
De RvC beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de RvC gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere introductie of opleiding.
5. Een lid van de RvC kan maximaal tweemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de RvC.
6. De RvC heeft een rooster van aftreden om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de RvC tegelijk aftreden.  
Het rooster van aftreden wordt in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.

#### Status



### III.4 Rol van de voorzitter van de Raad van Commissarissen

#### Uitwerking

1. De voorzitter van de RvC ziet er op toe dat:
  - a) de leden van de RvC tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;

#### Status



- verantwoordelijk voor financiële zaken en/of de externe accountant bij de vergadering van de commissie aanwezig zijn.
9. De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant.

*Selectie- en remuneratiecommissie*

10. De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken:
- a) het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de RvC en leden van het bestuur;
  - b) het doen van een voorstel voor een profielschets van de RvC;
  - c) het werven, selecteren en voordragen van leden van de RvC ter benoeming door de RvC;
  - d) het doen van een voorstel aan de RvC betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid;
  - e) het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de RvC;
  - f) het opmaken van het remuneratierapport.
11. Het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur.

**III.6 Tegenstrijdige belangen**

Uitwerking

Status

1. Een lid van de RvC meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter van de RvC en aan de overige leden van de RvC en verschaft daarover alle relevante informatie. De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid of sprake is van een tegenstrijdig belang
2. Een lid van de RvC neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.
3. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de RvC spelen behoeven goedkeuring van de RvC. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting
4. Het reglement van de RvC bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van de RvC en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie, en voor welke transacties goedkeuring van de RvC nodig is.
5. Een gedelegeerd lid van de RvC is een lid met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de RvC zelf heeft en omvat niet het besturen van de woningcorporatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur. De delegatie is slechts van tijdelijke aard.

6. Het lid van de RvC dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de RvC om de bestuurstaak op zich te nemen.



### III.7 Bezoldiging Raad van Commissarissen

#### Uitwerking

1. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van de RvC geen persoonlijke leningen of garanties.

#### Status



### IV. De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne control functie en van de externe accountant

#### IV.1 Financiële verslaggeving

#### Uitwerking

1. Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten die worden gepubliceerd vergen zorgvuldige interne procedures. De RvC houdt toezicht op het volgen van deze procedures.
2. De RvC beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.
3. Het bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd (inclusief deelnemingen). De RvC houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.

#### Status



#### IV.2 Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant.

#### Uitwerking

1. De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevroegd door de RvC.
2. Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de RvC over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de woningcorporatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de RvC zijn benoeming van een externe accountant.
3. De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan

#### Status



plaatsvinden.

Het bestuur en de auditcommissie maken ieder ten minste éénmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert.

De beoordeling wordt besproken in de RvC.

De RvC maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de woningcorporatie.

4. De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het bestuur, goedgekeurd door de RvC

### IV.3 Interne controle functie

#### Uitwerking

#### Status

1. De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant c.q. controller. De RvC beoordeelt of en in hoeverre de externe accountant wordt gevraagd zijn bevindingen ter zake aan de RvC te rapporteren.

### IV.4 Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de woningcorporatie

#### Uitwerking

#### Status

1. Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de RvC wil brengen.

Daarbij komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:

A Met betrekking tot de accountantscontrole:

- Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant;
- Informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc.

B Met betrekking tot de financiële cijfers:

- Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in te publiceren cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie;
- Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze

10

- van accountingpolities wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan;
- Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten.
- C Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (inclusief betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:
  - Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen;
  - Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden;
  - Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichhouders, etc.



**V. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden**

**V.1 Belanghebbenden bij visie, missie en doelstellingen**

Uitwerking

1. Het bestuur betreft de in zijn ogen relevante belanghebbenden bij het beleid en onderzoekt periodiek of zij nog wel met de meest relevante belanghebbenden in gesprek is.
2. Het bestuur maakt in zijn verantwoording zichtbaar met wie en hoe de belanghebbendendialoog is gevoerd en tot welke aanpassingen in het beleid de dialoog aanleiding heeft gegeven.
3. Het bestuur verantwoordt zich hierover aan de RvC.

Status



**V.2 Visitatie**

Uitwerking

1. Visitatie heeft betrekking op het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren, op de wijze waarop belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid en op de kwaliteit van de governance.
2. Het visitatierapport, alsmede het standpunt terzake van bestuur en RvC, wordt op de website van de woningcorporatie geplaatst.
3. Het visitatierapport wordt besproken in het overleg met belanghebbenden op basis van het standpunt van bestuur en de RvC.

Status

